

Schlank und fit

Bei immer kürzeren Technologie- und Produktzyklen reicht es heute nicht mehr aus, dass man nur die eigenen Potenziale ausreizt. Diese Erkenntnis wächst, sodass eine gute Chance für die Wertschöpfung im Gesamtprozess besteht.

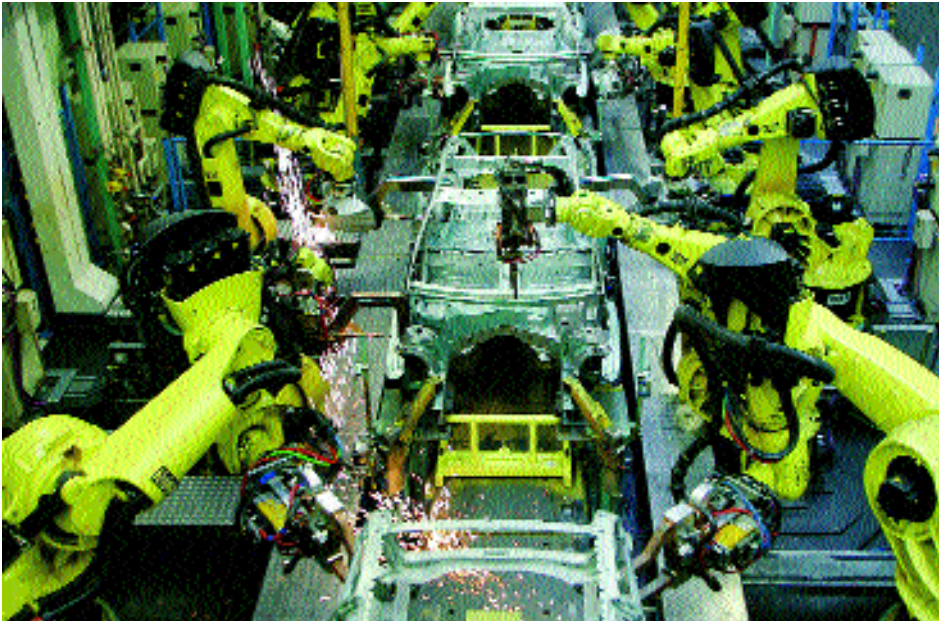


Foto: DaimlerChrysler

Die erste erfolgreiche Automobilproduktion konnte man sich Mitte bis Ende der neunziger Jahre in Japan ansehen. Dahinter standen ganzheitliche Produktionssysteme, wie man sie auch heute noch von Toyota kennt. Die Mercedes-Benz Car Group hat daher im Jahr 1999 das Mercedes-Benz-Produktionssystem (MPS) eingeführt. Es integriert die in den Neunzigern unter dem Titel Lean Production eingeführten Methoden wie Pull-Prinzipien, KVP und Just-in-time in einem Gesamtsystem. Zwar hatte jede Methode für sich schon Erfolge – Top-Qualität bei Top-Produktivität erreichte aber keine. Dafür passten die Einzellösungen viel zu oft nicht zusammen. Weder die Mitarbeiter noch die Führungskräfte akzeptierten die Methodik an sich und ganze Einführungsschritte blieben auf der Strecke.

Der Sprung zu den Wertschöpfungen im Gesamtprozess ist in Bremen gelungen: hier die Fertigung der C-Klasse.

Diese Schwächen räumt das MPS-Produktionssystem aus, indem es die bewährten Einzelkonzepte und Methoden zu einem funktionierenden Gesamtsystem zusammenführt (siehe Bild S. 24 oben). Nicht die Erfindung eines neuen Reorganisationskonzepts stand dabei im Vordergrund, sondern die effektive und effiziente Umsetzung be-

kannter Reorganisationsmethoden.

Nach den ersten wirkungsvollen Ergebnissen in den Produktionsbereichen begann man das einheitliche System auch auf die Dienstleister zu übertragen. Als Basis der Zusammenarbeit zwischen den Dienstleistungsbereichen und der Produktion dienten Qualitäts- bzw. Leistungsvereinbarungen. Dabei richtete der jeweilige Dienstleister seinen Kernprozess konsequent auf den Wertschöpfungsprozess aus.

Spürbare und nachhaltige Effekte ergaben sich aber erst, nachdem man alle Methoden konsequent sowie logisch und systematisch verknüpfte. Beispielsweise war es für die Pullproduktion in der Montage wichtig, davor Grundprinzipien wie kleine Ladungsträger und Kanban sowie übergreifende Prozesse der Programmplanung und Perlenkette zu implementieren. Parallel dazu galt es, Methoden wie „First-in, First-out“ und „Standardisierten Materialbestand“ umzusetzen. Erst da-

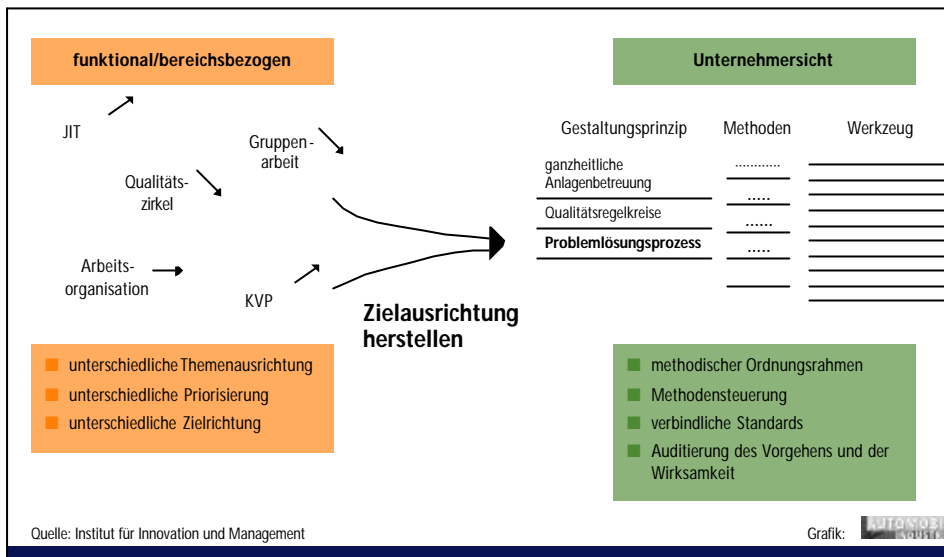
Leitfaden für die Wertschöpfung im Gesamtprozess

1. Klarer Auftrag durch das Top-Management.
2. Erst in einer logischen und systematischen Verknüpfung der Elemente ergeben sich deutliche Effekte.
3. Das Aufzeigen dieser Logik ist wichtig, um Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen.
4. Ein einheitliches beschriebenes und gelebtes Produktionssystem ist notwendig – orientiert am Kernprozess bis hin zum Vorlieferanten.
5. Die klare Definition der Rollenverteilungen, der Prozess- und die Unterstützungsverantwortungen sind festzulegen.
6. Das rechtzeitige Aufzeigen der Prozessentwicklungsschritte und der persönlichen Perspektiven. Diese müssen schlüssig sein und die Mitarbeiter und Führungskräfte einbeziehen.

Produkt= Motorblock/gedas ist der Motor

341714

1/1 4c



Aber auch in diesem Fall gibt es Beispiele, wie Optimierungspotenziale entlang einer unternehmensübergreifenden Prozesskette zu verfolgen sind. So ist es beispielsweise für die Pull-Produktion erforderlich, das Produktionssystem auf die Logistik zu erweitern und danach die Lieferanten einzubeziehen. So lassen sich ungenutzte Potenziale erschließen, z. B. durch

- Standardbelieferungsformen mit geringen Bestandsreichweiten
- standardisierte Teileinformation in der Dokumentation
- eine Vereinheitlichung von Verwaltungsabläufen
- qualitätsrelevante Meßmethoden

Zunächst ist eine gemeinsame Zieldefinition zu erarbeiten, um die Handlungsfelder zu identifizieren und mit einer übergreifenden Optimierungsstrategie umzusetzen (siehe Bild unten). Die dafür notwendigen Methoden sind vorhanden und müssen nun unter den bestehenden Rahmenbedingungen bedarfsorientiert eingebracht werden.

Reinhard Beckmann, Centerleitung Montage C-Klasse DaimlerChrysler AG in Bremen, und Dr. Rarwen-Bussow Kuhl, Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Innovation und Management in Bremen

Weg von der Einzellösung, hin zu ganzheitlichen Verbesserung der Prozesse.

nach ist es sinnvoll, verbrauchsgesteuerte Routenverkehre und die Ein-Lager-Strategie umzusetzen. Als Fortsetzung folgt dann der KVP-Prozess zur erneuten Beurteilung und Verbesserung des Gesamtprozesses.

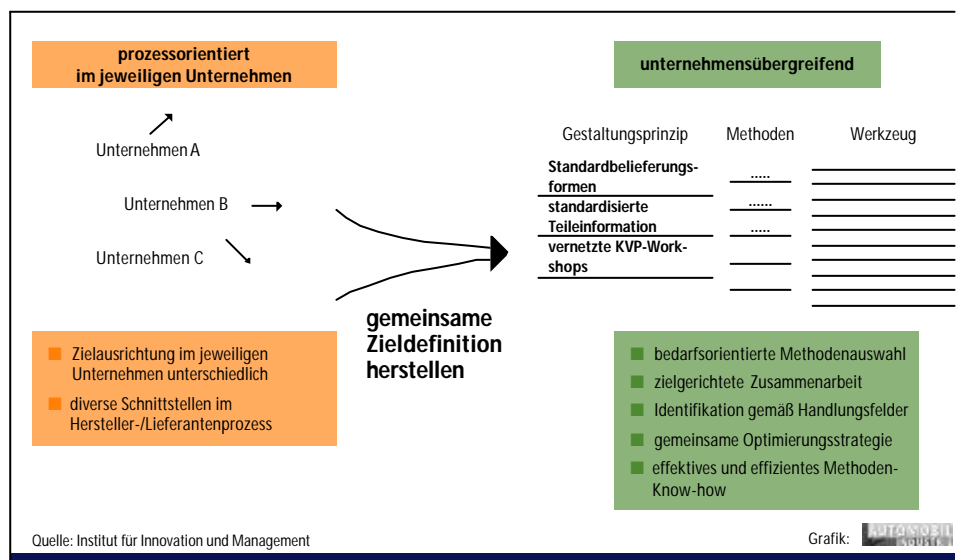
Freier Blick auf die wesentlichen Faktoren

Ausgehend von bereichsbezogenen Optimierungen sind mit dem Mercedes-Benz-Produktionssystem ganzheitliche Veränderungen im Unternehmen entstanden. Diese stabilisieren die tägliche Produktion und es ist ein neues Verständnis der gemeinsamen Ziele entstanden. Hierzu gehört es auch, den eigenen Verantwortungsbereich mit Zahlen im Vergleich darzustellen. Diese Transparenz schärft den Blick für die wesentlichen Erfolgsfaktoren:

- Nach konsequent abgestimmter Methode sehr systematisch und diszipliniert arbeiten
- Fähigkeit zur gemeinsamen Entwicklung eines ganzheitlichen strategischen Ordnungsrahmens
- Verständnis mit den Partnern, damit erfolgreiches Vorgehen in andere Bereiche übergeht

- Verankerung und Überprüfung vereinbarter Standards
- Prozessbegleitung durch Experten und Einhaltung des vereinbarten Umsetzungsplanes
- Einbindung und Beteiligung aller betroffener Mitarbeiter
- Prozessbeobachtung durch neutrale Organisationen

Der gelungene Neuaufbau einer effektiven Produktions- und Dienstleistungsstrategie wirft jedoch neue Fragen auf, die den jeweils Nächsten in der Prozesskette betreffen. Dieser steht häufig außerhalb des eigenen Einflusses.



Anstatt jedes einzelne Unternehmen zu optimieren, gilt es Produktionssysteme prozessübergreifend zu etablieren.